

PEMETAAN MODEL TATA KELOLA TEKNOLOGI INFORMASI YANG MENUNJANG STRATEGI DAN VISI ORGANISASI DI INDONESIA PADA BANK SWASTA XYZ

Guntur Arbiansyah, Denden Kristianto, Neneng

Jurusan Teknik Informatika STMIK Teknokrat Lampung,
Jl. H. Z. Abidin Pagaralam 9-11 Labuhan Ratu, Bandar Lampung
e-mail: seven7oct@yahoo.co.id, aku_dk4@yahoo.co.id, neneng060880@yahoo.co.id

ABSTRAKS

Teknologi Informasi telah menjadi peranan yang sangat penting dalam menunjang strategi dan visi organisasi. Hal ini didasari oleh Survey yang dilakukan oleh PricewaterhouseCooper pada tahun 2003 dan 2005. Hasil survey menunjukkan bahwa 52% di tahun 2003 dan 57% di tahun 2005 menyatakan TI memegang peranan yang sangat penting dalam mewujudkan strategi dan visi perusahaan. Industri keuangan seperti perbankan merupakan salah satu industri yang tertinggi yang menyatakan bahwa TI berperan sangat penting untuk mewujudkan strategi dan visi perusahaan dibandingkan industri lainnya. Oleh karena itu penulis ingin melihat kesesuaian model tata kelola TI pada Bank XYZ dengan beberapa kerangka kerja dan teori yang telah ada. Penulis tidak merancang kembali tata kelola TI yang sudah ada pada bank XYZ hanya mendeskripsikan tata kelola TI nya.

Penelitian dilakukan dengan menggunakan tiga kerangka kerja tata kelola TI berikut : kerangka kerja struktur, dan kerangka kerja Hubungan atau Komunikasi, kerangka kerja IT Governance Institute, dan kerangka kerja Australian Standard for Good Corporate Governance of ICT. Penulis akan memetakan tata kelola TI pada bank XYZ ke kerangka kerja-kerangka kerja tersebut. Setelah memetakan tata kelola TI pada Bank XYZ penulis akan menganalisa menggunakan teori tata kelola TI dari ketiga kerangka kerja tersebut dan mencari temuan-temuan dalam penganalisannya. Dari hasil analisis penulis menemukan bahwa tata kelola bank XYZ sebagian besar sesuai dengan ketiga kerangka kerja yang digunakan.

Penulis juga menemukan ada sebuah proses pada bank XYZ yaitu *formally tracking business value of IT* yang belum dijalankan dengan baik. Penulis menyarankan agar Bank XYZ melakukan *Post Implementation Review* terhadap setiap proyek sehingga kepekaan terhadap tantangan dan sumber masalah dalam menciptakan nilai dari TI meningkat.

Kata Kunci: Tata Kelola TI, Pemetaan model tata kelola TI.

1. Pendahuluan

Dewasa ini TI mulai menjadi bagian yang sangat penting dalam mendukung tercapainya strategi dan visi perusahaan. Hal ini didasari oleh survey yang dilakukan oleh PricewaterhouseCoopers pada tahun 2003 dan 2005. Industri keuangan seperti perbankan merupakan salah satu industri yang menyatakan bahwa TI berperan sangat penting untuk mewujudkan strategi dan visi perusahaan dibandingkan dengan industri lainnya (ITGI, 2006). Hal ini disebabkan karena di era globalisasi ini ketergantungan industri perbankan terhadap Teknologi Informasi sangat tinggi bahkan TI telah menjadi sarana untuk menciptakan sumber penghasilan baru untuk bisnis perbankan (*IT Enabler*). Melihat dari hasil survey bahwa TI berperan sangat penting bagi industri perbankan dan dikeluarkannya API oleh Bank Indonesia yang salah satu pilarnya adalah menciptakan *Good Corporate Governance* diatas, maka menurut penulis perbankan di Indonesia seharusnya mengimplementasikan Tata Kelola TI untuk menunjang strategi dan tujuan organisasi. Untuk

mengimplementasikan Tata Kelola TI yang baik, perusahaan harus memahami Model Tata Kelola TI yang sesuai dengan perusahaan tersebut, kemudian menyusun model tersebut dan mengimplementasikannya serta mengevaluasi dan memperbaiki kekurangan dari model tersebut. Saat ini terdapat banyak model Tata Kelola TI yang telah dikembangkan seperti model *IT Governance Institute*, model dari *Wim Van Grembergen*, model *Peter Weill* dan *Jeanne W. Ross*, model *Australian Standard 8015*, model *Peterson* dan model-model lain yang telah ada pada masing-masing- organisasi baik di luar maupun di dalam negeri.

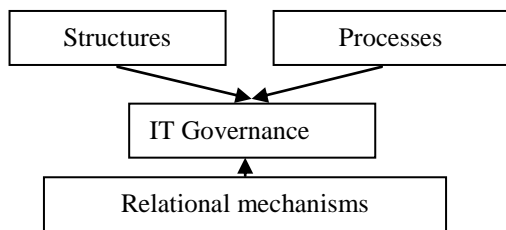
Oleh karena itu peneliti melakukan penelitian dengan rumusan masalah sebagai berikut: untuk mengetahui kesesuaian kerangka kerja model yang terhadap tata kelola TI bank XYZ, dengan memetakan terlebih dahulu tata kelola TI Bank XYZ kedalam kerangka kerja tersebut.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Kerangka Kerja Struktur, Proses dan Hubungan

Karya ilmiah ini akan membahas kerangka kerja yang menggabungkan mekanisme Struktur, Proses dan hubungan.

Struktur adalah mekanisme yang melibatkan fungsi atau jabatan yang bertanggung jawab seperti Eksekutif TI dan berbagai komisi TI untuk membuat keputusan TI (Grembergen, De Haes & Guldentops, 2004). Berikut adalah mekanisme struktur yang paling umum ada dalam pengimplementasian tata kelola TI : *Executives or Senior management Committee, IT Leadership committee comprising IT executives, Process teams with IT members, Business/IT relationship managers, IT council comprising business and IT executives, Architecture committee, Capital approval committee.* (Weill & Ross, 2004)



Gambar 1. Elemen Of IT Governance Framework

Proses adalah mekanisme yang menggambarkan proses pengambilan dan pengawasan keputusan strategis TI (Grembergen, De Haes & Guldentops, 2004). Beberapa mekanisme proses yang umum atau ada dalam tata kelola TI adalah sebagai berikut : *Tracking of IT Projects and resources consumed, service-level agreements, formally tracking business value of IT, charegerback arrangements* (Weill & Ross, 2004). Karya ilmiah ini akan membahas beberapa proses yang akan digunakan dalam memetakan tata kelola TI pada Bank XYZ.

Pertama adalah proses persetujuan investasi TI. Proses ini bertujuan untuk menjamin bahwa investasi TI menciptakan hasil yang berarti bagi perusahaan dibanding dengan peluang investasi yang lain. Banyak perusahaan merumuskan proses persetujuan investasi untuk menjamin ide-ide kreatif dan prioritas strategis dipertimbangkan dalam keputusan investasi.

Kedua *Project Tracking Process*. Sebuah langkah penting dalam implementasi tata kelola TI adalah menciptakan disiplin untuk mengikuti perkembangan dari proyek-proyek TI. Beberapa *tools* yang biasa digunakan oleh perusahaan untuk melakukan *project tracking*, salah satunya adalah *Dashboard*.

Ketiga *Formal Tracking of Business Value Process*, kebanyakan tantangan dari tata kelola TI yang efektif berasal dari sulitnya untuk mengkaji nilai TI. Pengambil keputusan TI akan membuat keputusan yang efektif apabila mereka mengerti dengan baik nilai yang perusahaan dapat dari TI. Pengkajian formal terhadap nilai bisnis dari TI meningkatkan pembelajaran organisasi tentang nilai inisiatif TI sebagai *enabler*. *Tracking process* meliputi penentuan apakah penurunan biaya dan kenaikan pendapatan benar-benar terwujud.

Keempat *service level agreements* yang meliputi daftar servis yang tersedia, tingkat kualitas alternatif, dan biaya.

Kelima proses perancangan sistem informasi. Dan mekanisme terakhir yang juga penting dalam tata kelola TI adalah hubungan atau komunikasi dua arah yang efektif dan partisipasi yang baik karena seringkali terlalu sedikit kepekaan TI terhadap bisnis atau sebaliknya kurangnya apresiasi bisnis terhadap TI.

2.2 Kerangka Kerja AS-8015

Kerangka kerja kedua yang akan dibahas adalah *Australian Standard-8015 for Good Corporate Governance of ICT*. Kerangka kerja ini menegeluarkan enam prinsip yang harus menjadi pedoman dari *good corporate governance of ICT*. Prinsip ini bisa diaplikasikan pada banyak perusahaan. Pengaplikasiannya bisa berbeda-beda tergantung dari ukuran dan operasi bisnis dari perusahaan. Berikut adalah keenam prinsipnya :

- Prinsip pertama menciptakan tanggung jawab *ICT* yang jelas. Hal ini menjamin bahwa setiap individu dan grup dalam organisasi mengerti dan menerima tanggung jawab mereka akan *ICT*.
- Prinsip kedua merencanakan *ICT* yang terbaik untuk mendukung organisasi.
- Prinsip ketiga mendapatkan validitas *ICT*.
- Prinsip kelima menjamin *ICT* sesuai dengan peraturan formal
- Prinsip keenam menjamin penggunaan *ICT* memperhatikan faktor manusia, hal ini menjamin *ICT* sesuai kebutuhan sekarang dan yang berkembang dari semua orang di dalam proses.

2.3 Kerangka Kerja IT Governance Institute

Kerangka kerja ketiga merupakan kerangka kerja dari *IT Governance Institute*. Menurut ITGI tanggung jawab tata kelola adalah bagian dari kerangka kerja tata kelola perusahaan secara luas dan harus diperhatikan seperti agenda strategis dewan alihnya. Proses tata kelola dimulai dengan menentukan tujuan dari TI perusahaan dengan menyediakan arah awal. Dari sana perulangan yang terus-menerus terjadi untuk pengukuran kinerja,

pembandingan tujuan, dan menghasilkan pengarahannya kembali dari aktifitas-aktifitas TI dan perubahan tujuan jika diperlukan.

3. Profil Perusahaan

Bank XYZ telah berdiri lebih dari setengah abad di Indonesia. Cabang Bank XYZ telah beroperasi hampir di seluruh pulau besar di Indonesia dengan berbagai jenis produk inovatif yang ditawarkan. Bank XYZ juga memiliki suatu tanggung jawab sosial dengan memberikan investasi yang besar di bidang pendidikan. Bank XYZ telah memperoleh penghargaan salah satunya adalah penghargaan investor Award 2006 sebagai “**Emiten Terbaik Sektor Perbankan**” dan ditetapkan sebagai salah satu dari 16 perusahaan penerima *The Champion of Good Governance (GCG)* oleh Ikatan Komite Audit Indonesia (IKAI).

4. Analisa dan Pembahasan

Seperti kita ketahui bisnis perbankan dewasa ini sudah sangat tergantung pada Teknologi Informasi. Pada bank XYZ 90% operasionalnya bergantung pada TI. Sehingga apabila TI tersebut sering tidak berjalan atau keamanannya tidak terjamin maka bisa dipastikan nasib Bank XYZ akan kecewa dan mengakibatkan turunnya integritas Bank XYZ. Akibat berikutnya adalah berpindahnya nasabah ke bank lainnya. Selain Visi Bank XYZ harus mematuhi peraturan yang ditetapkan oleh BI selaku bank sentral di Indonesia dan Badan Pengawas Pasar Modal (BAPEPAM) selaku pengawas perdagangan saham di Indonesia.

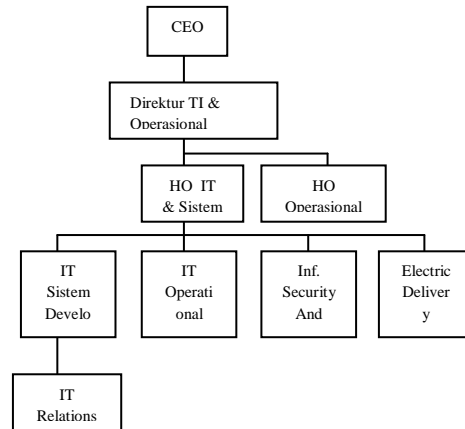
4.1 Tata Kelola Teknologi Informasi Bank XYZ

Untuk mengelola TI agar selaras dengan visi dan strategis bisnis, Bank XYZ memiliki model tata kelola TI nya sendiri. Mulai dari CEO, Direktorat Bisnis dan TI sampai divisi terlibat dalam tata kelola TI. Hal ini menunjukkan adanya kesadaran eksekutif tentang pentingnya pengelolaan TI.

4.1.1 Tata Kelola TI menurut Struktur, Proses dan Hubungan

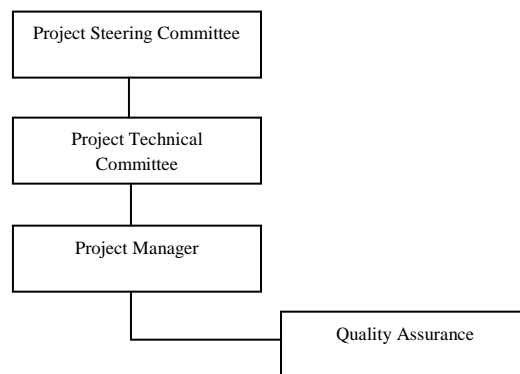
4.1.1.1 Mekanisme Struktur

Pada bank XYZ diketahui bahwa komisaris, direktur dan manager TI berperan dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan TI Bank XYZ. Mereka memberikan keputusan berdasarkan ukuran proyek atau kegiatan, biaya dan signifikansinya kepada bisnis. Berikut struktur organisasi TI Bank XYZ berdasarkan hasil penelitian:



Gambar 2. Struktur Organisasi TI pada Bank XYZ

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa ada tiga komisi yang berhubungan dengan persetujuan proyek TI yaitu: *Operation IT Risk Committee (OIRC)*, *Business Development Management Committee (BDMC)*, dan *Business Assessment Team (BAT)*. Selain dari ketiga komisi tersebut, didalam setiap proyek akan terdapat dua komisi lagi yaitu *Project Steering Committee* dan *Project Technical Committee*. Gambaran struktur organigram dari setiap proyek adalah sebagai berikut:



Gambar 3. Struktur Organigram Proyek TI pada Bank XYZ

Seperti yang terlihat pada gambar 3 setelah *Project Technical Committee* maka dibawahnya ada *project manager* yang juga mengawasi proyek tersebut. Kemudian dibawah *project manager* terdapat *Quality Assurance* yang mengawasi kualitas dari proyek tersebut. Baru setelah itu ada fungsi lainnya yang dibutuhkan oleh sebuah proyek.

Sedangkan yang mengkaji hasil dari proyek setelah selesai adalah bagian Internal Audit.

4.1.1.2 Mekanisme Proses

Proses dimulai dengan adanya inisiatif dari bisnis atau TI. Kemudian dilanjutkan dengan mengajukan

proyek-proyek tersebut dan masuk dalam proses yang disebut *Paneling*. *paneling* bertujuan untuk memfilter proyek-proyek yang diajukan oleh seluruh direktorat Bank XYZ dan menghasilkan sebuah buku *Corporate operating plan* yang berisi semua proyek-proyek yang disetujui, anggaran proyek, kapan proyek akan berjalan, dan siapa tim pendukungnya. Tidak semua proyek akan melewati proses *Paneling* ada beberapa proyek yang ukutannya kecil tidak akan masuk proses *Paneling*.

Proses *paneling* dilakukan dua kali, pada tahap pertama apabila tidak sesuai maka proyek tidak akan lolos dalam seleksi. Kemudian yang lolos pada pertemuan yang pertama akan masuk lagi dalam proses *paneling* kedua yang dihadiri oleh CEO. Setelah melewati proses *paneling* buku *corporate operating plan* sudah tersedia di awal tahun berjalan. Proyek yang akan dijalankan mengacu pada buku tersebut. Ketika proyek akan dijalankan sesuai dengan jadwal, tim *IT Relationship management* (ITRM) yang akan menghubungi grup-grup bisnis pemilik proyek tersebut. Tim ITRM dan grup bisnis terkait akan membicarakan proyek ini lebih detail lagi mengenai tujuan, *requirement*, dan biaya proyek. Setelah persiapan proyek selesai maka proposal akan dimasukkan ke komisi-komisi BAT, BDMC, OIRC tergantung dari ukuran biaya dan sumber daya manusia dari proyek apakah ada unsur resiko yang terkandung didalamnya. Dalam kondisi inilah investasi TI dikaji. Bank XYZ tidak menggunakan *tools* tertentu seperti *Information Economics* dalam pengkajian investasi TI nya.

Setelah proyek selesai dikaji oleh komisi-komisi tersebut dan disetujui maka proyek akan dijalankan. Proses berikutnya adalah setelah proyek selesai dan beroperasi. Setiap sistem atau produk akan dikelola oleh grup operasional TI. Proses yang didapat adalah apabila terdapat kesalahan pada sistem, baik berupa salah pengoperasian atau terdapat *bug* pada sistem. Apabila operasional TI tidak dapat memecahkan masalahnya maka akan menghubungi *groups development* untuk memberitahukan masalahnya dan *group development* akan mencari solusinya dan memberitahukan kembali ke Operasional TI.

4.1.1.3 Mekanisme Hubungan

Pada mekanisme hubungan Bank XYZ menggunakan beberapa pendekatan seperti :

- a. Menjaga komunikasi antara IT dan bisnis Bank XYZ membuat satu divisi yang disebut *IT Relationship Management*.
- b. Portal internet yang bisa digunakan untuk memberikan berita-berita terkini mengenai perusahaan.

- c. Keterlibatan secara langsung seluruh pihak terkait pada bank XYZ didalam komisi.
- d. Pemahaman yang sama akan tujuan bisnis atau TI.

4.1.2 Tata Kelola TI Menurut AS-8015

Dalam kerangka kerja tata kelola TI AS-8015 terdapat enam prinsip, keenam prinsip ini harus dievaluasi, diarahkan dan diawasi.

Prinsip pertama menciptakan tanggung jawab ICT yang jelas. Pada Bank XYZ peran dan tanggung jawab dari setiap komisi sudah diberikan dengan jelas.

Prinsip kedua merencanakan ICT yang terbaik untuk mendukung organisasi. TI pada bank XYZ merupakan *enabler* dan menurut hasil penelitian Bank XYZ memiliki *Master Plane* yang berubah-ubah sesuai dengan visi perusahaan.

Prinsip ketiga mendapatkan validitas ICT. Pada Bank XYZ terdapat proses *Project Kife Cycle* dimana didalamnya ada proses kajian investasi TI yang ketat.

Prinsip keempat menjamin ICT sesuai dengan tujuannya yaitu mendukung organisasi tetap responsive dengan perubahan bisnis dan menyediakan dukungan kepada bisnis kapanpun dibutuhkan. Bank XYZ melakukan penyesuaian yang ketat terhadap proyek TI, salah satunya adalah harus sesuai dengan visi, misi, dan target perusahaan.

Prinsip kelima menjamin ICT sesuai dengan peraturan formal. Bank XYZ sebagai perusahaan perbankan yang terbuka harus patuh terhadap peraturan yang dikeluarkan Bank Sentral (BI) dan Badan Pengawas Pasar Modal.

Prinsip keenam menjamin penggunaan ICT memperhatikan faktor manusia. Dari hasil penelitian penulis terlihat bahwa penggunaan TI di Bank XYZ memperhatikan faktor manusia. Kemungkinan besar penggunaan ICT pada Bank XYZ juga telah memperhatikan faktor manusia.

Melihat dari penjelasan diatas terlihat bahwa tata kelola TI pada Bank XYZ sesuai dengan prinsip-prinsip kerangka kerja dari *Australian Standard for Good Corporate Governance of ICT*.

4.1.3 Tata Kelola TI Menurut IT Governance Institute

Dalam kerangka kerja tata kelola TI ITGI terdapat lima area tata kelola TI yaitu *Strategic Alignment*, *Value Delivery*, *Risk Management*, *Resource Management* dan *Performance Measurements*.

Strategic Alignment, pada bank XYZ *strategic alignment* dilakukan dengan menurunkan visi dan strategi perusahaan menjadi *IT master plan* yang memiliki misi sebagai *IT enabler*. Kemudian ada

Value Delivery dimana setiap proyek akan dikaji keuntungan apa yang bisa diberikan dari implementasi proyek tersebut.

Pada *Resources Management*, Bank XYZ telah mengoptimalkan penggunaan resource yang ada. Bank XYZ menggunakan proses *project life cycle* yang ketat yang mana didalamnya terdapat area tata kelola TI yang lain seperti *Risk Management* yang khusus menangani proyek yang mengandung resiko.

Area yang terakhir yaitu *Performance Measurement*. Bank XYZ telah melakukan banyak pengukuran kinerja dalam pengembangan sebuah proyek dengan memberikan KPI pada setiap staff di bawah group *IT System Development*.

4.2 Pembahasan Tata Kelola Teknologi Informasi Bank XYZ

Menganalisa dari hasil pemetaan kerangka kerja dari berbagai model diatas terlihat tata kelola TI Bank XYZ dimotivasi oleh dua hal yaitu visi perusahaan dan kepatuhan terhadap aturan Bank Sentral(BI) dan Bapepam.

Dari pemetaan diatas terlihat pula tata kelola Bank XYZ sebagian besar sesuai dengan kerangka kerja tersebut.

Berdasarkan hasil pemetaan diatas penulis berani mengatakan bahwa Tata kelola Bank XYZ sangat baik, walaupun sebenarnya ada satu kekurangan yang ditemukan oleh penulis yaitu Bank XYZ tidak melakukan *Post Implementation Review* dengan baik.

Hal tersebut dapat terlihat dari hasil wawancara sebagai berikut :

“Setelah project live seharusnya project itu kembali lagi masuk ke BDMC atau BAT untuk post implementation review tapi untuk saat ini tidak seua project kembali kesana untuk di review, kami sedang membicarakan hal ini dengan Corporate Programme Management Office”.

Dengan tidak melakukan *Post Implementation Review* pada setiap proyek TI mungkin merupakan penyebab ketidaksuksesan dari proyek TI di Bank XYZ yang dapat dilihat dari hasil wawancara berikut: *“Ada juga proyek yang setelah live tidak berhasil meningkatkan keuntungan hal ini karena prediksi pasar yang salah”.*

Melihat hal ini Bank XYZ sudah seharusnya melakukan *Post Implementation Review* untuk setiap proyek dengan baik agar Bank XYZ bisa lebih peka dalam melakukan kajian keuntungan TI.

5. Simpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan penulis pada tata kelola TI yang terdapat pada Bank XYZ . penulis dapat mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Tata kelola TI pada Bank XYZ dapat dipetakan ke keangka-kerangka kerja struktur, proses dan hubungan, AS-8015, dan ITGI.
- b. Tata kelola Bank XYZ memiliki kekurangan pada proses *Post Implementation Review*. Saat ini proses ini tidak dilakukan untuk semua proyek. Hal ini diperlukan untuk meningkatkan kepekaan terhadap tantangan dan sumber masalah dalam menciptakan nilai dari TI.

Daftar Pustaka

- Australian Standard AS-8015, section 2: *Overview of Framework for Good Corporate Governance of ICT*.
- Benbasat, I.Goldstein D. And Mead, M. *The Case Research Strategy in Studies of Information System*, MIS Quarterly, vol. 11(3), pp.368-386, 1987
- De Haes, S. & Van Grembergen, W. *IT Governance Structures, Processes, and relational Mechanism: Acheiving IT/Business Alignment in a Major Belgian Financial Group*
- IT Governance Institute, *Board Briefing on IT Governance second edition*, on-line available at www.itgi.org, 2003
- IT Governance Institute, *IT Governance Global Status Report*, on-line available at www.itgi.org, 2006
- Peterson, R. *Information strategies and tactics for infomation technology governance*, in strategies for information technology governance, book ed. By van Grembergen, Idea Group Publ., 2004
- Peterson, R. *Information strategies and tactics for infomation technology governance*, in W. Van Grembergen (ed.), *strategies for Information technology governance*, Harshey, PA: Idea Group Publishing, 2003